

# Gestion de l'entreprise

02.06.2023

*Session de formation*

Expert : Thierry Gaillard

Mémoire : Zotrim Uka

Présent : David Guillaume, Rapin Jonathan, Uka  
Zotrim, Cardoso Rafael, Laurent Térance

Absent : Joiakim Dasek

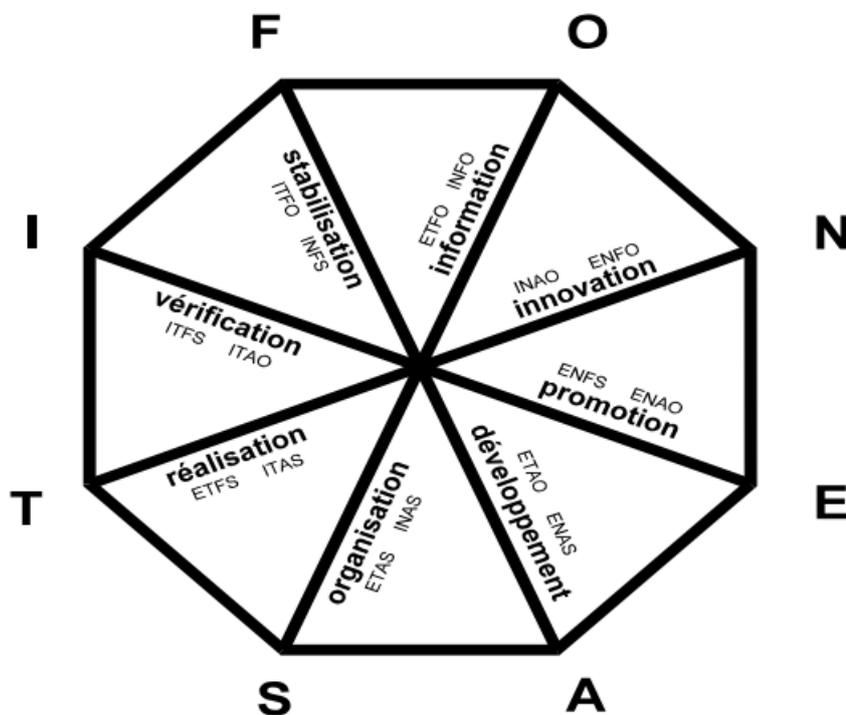
# Table des matières

Léonardo.....	3
L'organisation et son influence sur le comportement humain .....	6
Organigramme.....	10
Gestion des Ressources humaines .....	15

## Léonardo

Nous avons discuté du rapport de Léonardo que nous avons effectué en début d'année scolaire.

L'idéale dans une entreprise, c'est de couvrir toutes les préférences.



Léonardo : vient de Léonardo de Vinci, car nous estimons que c'était le dernier « génie » qui réunissait tous les points.

Le modèle repose sur 3 modèles :

- Un modèle d'entreprise dérivé de la typologie (8 fonctions)
- Un modèle des stratégies
- Un modèle

Créer par des ingénieurs du canton de Vaud.

Considérer l'entreprise comme un système vivant.

Les quatre principes du management :

- L'orientation sur les finalités
- La subsidiarité
- La complémentarité
- L'auto-organisation

## Pourquoi léonardo :

- Fixer ses objectifs

## 4 points :

- L'orientation sur les finalités
- La subsidiarité
- La complémentarité
- L'auto-organisation

## 5 axes :

- **Court terme <--temps--> long terme**
  - o Plutôt réagir que d'anticiper les choses
  - o Se priver du feedback du marché (long terme)
  - o
- **Centralisation <--organisation--> décentralisation**
  - o Une meilleure circulation de l'information
  - o La flexibilité
  - o Meilleure motivation des collaborateurs
- **consensus <--valeurs--> focus**
  - o plus participatif, inclure les gens dans les décisions
  - o tourner en rond
  - o focus les résultats, moins de discussions, moins agréables pour les gens
- **processus <--orientation--> produit**
  - o si nous sommes orientés sur un seul produit, nous risquons de disparaître
  - o faire de la veille stratégique, sur l'évolution
- **stabilité <--pilotage--> instabilité**
  - o dès qu'il y a du changement c'est compliqué, car nous sommes habitués à une routine
  - o curiosité
  - o nouveauté : dangereux ou mortel
  - o un excès d'instabilité → rupture

## les quatre polarités psychologiques

- introverti ←relations interpersonnelles→ extraverti
- pratique ←traitement de l'information→ conceptuel
- analytique ←prise de décision→ basé sur le feeling
- structurée ←organisation de travail → ouverte

C'est utilisé lors des recrutements, plutôt une aide que de se baser dessus

## La coordination

La coordination d'un team est la principale aptitude de management

Qualité requise :

- s'assurer du bon fonctionnement du groupe
- faire émerger des synergies entre les différents points de vue
- rôle d'intégration de l'équipe
- apprécier les contribution de chacun des rôles

Question

- quid des scores faibles ?
- pourquoi considérer les trois premières préférences ?
- importance du genre ?

Il existe 1500 profils grâce à l'outil

C'est un outil non jugeant mais comment nous sommes au travail.

# L'organisation et son influence sur le comportement humain

## L'organisation : une définition

- « Une organisation est un groupe humain structuré par une ou des actions communes »
  - o Les membres sont donc supposés concourir aux buts de l'organisation
  - o Au moins faut-il qu'ils admettent qu'ils sont censés apporter leur contribution à l'organisation
  - o L'action menée par une organisation peut être matérielle ou immatérielle (promotion d'une cause)
  - o Les buts peuvent être lucratifs ou non

Tableau selon le groupe DTA :

Satisfaction (après)	Motivation (avant)
Salaire	Salaire
Sens / reconnaissance	Horaires
Feedback	Sens / adéquation
Progression	Cadre / collègues (management)
Avantages sociaux (ordinateur, voitures de fonctions, etc.)	Vacances
	Evolution (professionnel et personnel)
	Distance
	Charge de travail

Tableau selon Herzberg :

Satisfaction Facteurs d'hygiène	Motivation Facteurs moteurs
Sécrutié / statut	Développement
Relation avec les collègues et supérieurs	Avancement (progression, grader)
Niveau de salaire	Responsabilités
Conditions de travail (planning, horaire, ordinateurs, etc.)	Reconnaissance
<b>Conditions qui entourent le travail</b>	Travail proprement dit (sens des tâches)
	Accomplissement
	<b>Travail en lui-même</b>

Nous avons regardé un extrait pour imaginer le tableau ci-dessus : <https://www.rts.ch/play/tv/t-t-c--toutes-taxes-comprises/video/la-motivation-au-travail?urn=urn:rts:video:7404164>

## **Les difficultés de l'organisation en matière de relations humaines**

- Une organisation est orientée vers l'action (la production) et est créatrice de liens sociaux, donc :
  - o L'empreinte du groupe sur les individus est grande
  - o L'apparition de spécificités liées à l'action collective
- Les organisations sont propices à la construction d'identité sociale et professionnelle
- Le fait que des individus partagent des locaux, des compétences, des intérêts et des valeurs
- L'organisation est un support social pour les individus (rassure l'individu)

## **L'organisation = une institution ?**

- L'empreinte de l'organisation sur les individus est très importante
- Les organisations productives agissent comme des institutions socialisatrices (Eglise, famille, école, etc.)
- Les organisations sont des lieux de satisfaction et d'insatisfaction, de bonheur et de malheur, de burn out également
- Les organisations sont des lieux de souffrance également aujourd'hui où l'exploitation est également présente

## **Les spécificités liées à l'action collective**

Pour réaliser des actions collectives, il faut que les individus fassent des choix qui ne vont pas de soi :

- Au niveau du partage du travail : la division du travail est nécessaire (spécialisation), mais controversée souvent
  - o Création de clans ; peu de liens entre les groupes, rétention de l'information ; objectifs contradictoires ; etc.
- Partage des décisions et du pouvoir
- Partage des avantages et des inconvénients du travail commun
- Le partage des responsabilités
- Partage du contrôle

## Trois sphères en interaction

La sphère des dispositifs organisationnels : Ces dispositifs servent à assurer la cohérence des actions en vue de l'atteinte des buts de l'organisation

- Des règles concrètes, pour le partage du travail, les décisions, le mode de répartition des fruits du travail
- Des outils de management de la performance : objectifs, systèmes de sanction-récompense
- Des outils de GRH : recrutement, gestion des effectifs et des compétences, évolution des carrières, système de rémunération
- Des installations techniques
- Des systèmes d'information

Exemple :

- Charte d'entreprise
- Système de qualité, procédure, processus
- Planification
- Installation technique
- Des systèmes d'information

## La sphère des jeux individuels :

- Les buts des individus ne sont pas toujours convergents avec ceux de leur organisation
  - Les individus ne respectent pas toujours les règles de l'organisation et travaillent également pour eux
  - Ils ont parfois des valeurs et des représentations différentes
  - Il existe donc toujours des luttes pour modifier ou pour conserver les règles organisationnelles en vigueur
  - Ces jeux individuels sont en fait des jeux de pouvoir
- 
- La sphère de la culture : Culture = ensemble de croyances, de valeurs, de représentations, de routines concrètes, partagées par les membres de l'organisation
    - Quatre domaines sont touchés plus particulièrement:
      - La raison d'être de l'organisation (mission), son histoire et ses stratégies
      - La relation entre l'organisation et ses membres (la légitimité des sources du pouvoir)
      - Le travail (éthique professionnelle)
      - La vie du groupe social, sa communication, ce qui est équitable ou non

Exemple

- Transparence
- Secret
- Innovation
- Taille entreprise (familiale, etc)
- Serré les liens
- Les valeurs
- Journée ouverte, team building
- Dress code

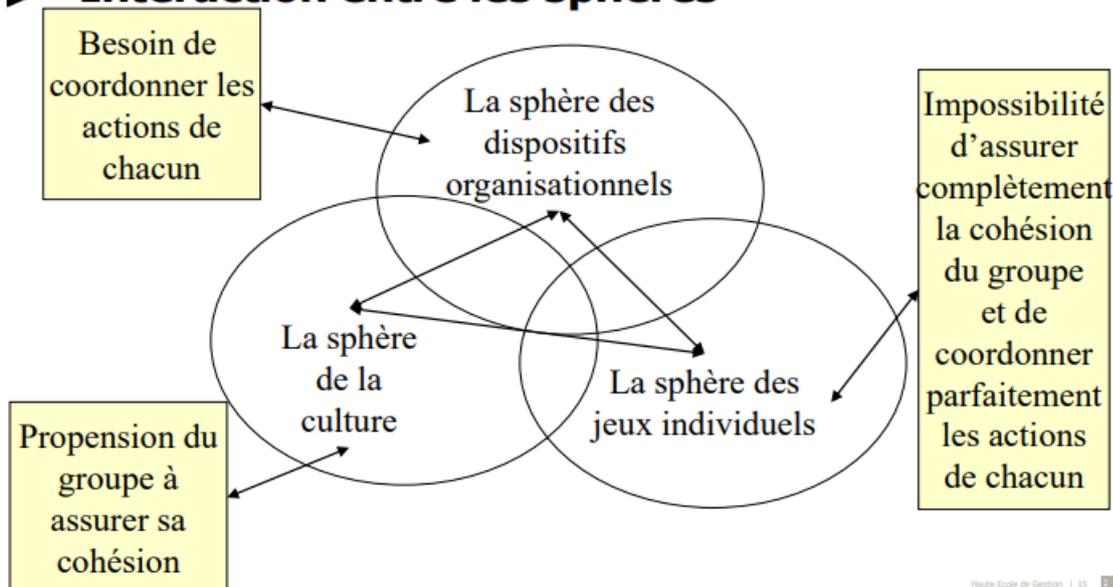
## L'environnement

- La nature des marchés nationaux, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont des influences sur les dispositifs organisationnels
- La culture propre au pays, de la région ou de l'ethnie a des impacts sur la culture organisationnelle
- Les institutions politiques, les institutions de formation ont des influences sur la culture
- La propension plus ou moins grande des individus à adhérer à un groupe social a des impacts sur les jeux individuels

## Intéraction entre les 3 sphères :

- Les dispositifs organisationnels modèlent en partie la culture organisationnelle
- La culture organisationnelle spécifique, liée à l'environnement, modèle à son tour les dispositifs organisationnels
- Les dispositifs organisationnels et la culture ont des influences sur le contenu des jeux de pouvoir
- Les jeux de pouvoir sont en lien avec les dispositifs organisationnels et avec la culture organisationnelle (ils prennent naissance par rapport à eux également)

### > Interaction entre les sphères

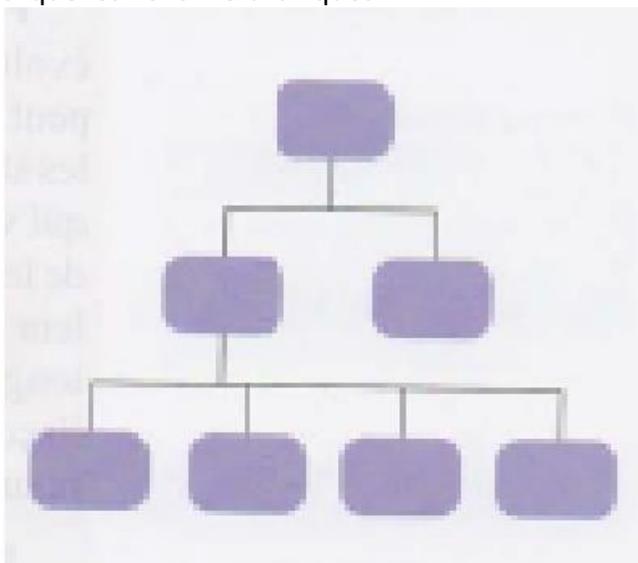


# Organigramme

- Division du travail
- Rapports d'encadrement
- Voies de communication
- Regroupements importants
- Echelons de gestion

## La structure Formelle

L'organigramme représente la structure formelle de l'organisation, sa structure officielle. Il donne un aperçu graphique des modalités selon lesquelles l'organisation est censée effectuer ses activités. Il permet de visualiser les divers postes ainsi que les liens hiérarchiques.



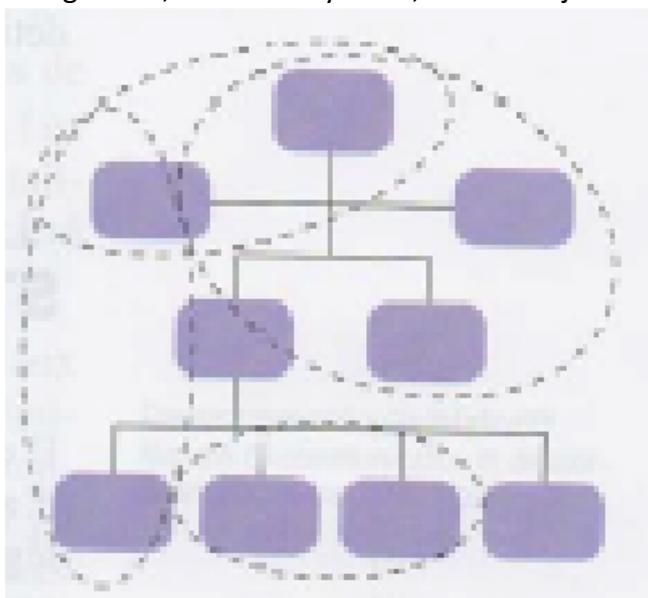
## La structure informelle

Derrière toute structure formelle se profile une structure informelle, c'est-à-dire une structure implicite.

- ⇒ Relations de travail se nouent entre employé de l'entreprise
- ⇒ Communication et interactions indépendamment des rapports hiérarchiques et des titres de postes.

Avantages : ça va plus vite car accès plus rapide aux personnes concernées, rassurant, créer des liens

Désavantages : résistance au changement, fausses croyances, se sentir éjecté



## La structure fonctionnelle

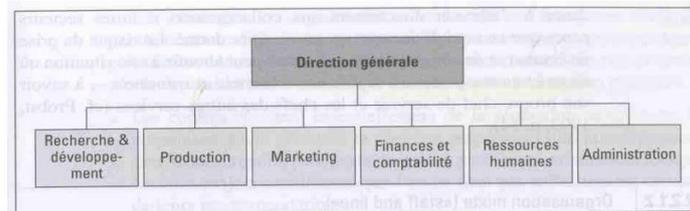
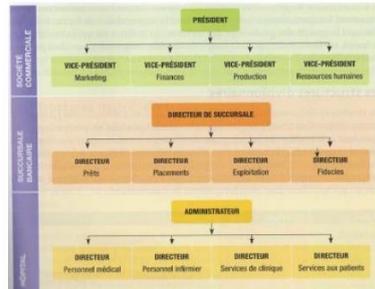
C'est principalement pour les petites entreprises

Avantages : clarté, optimiser les ressources, favoriser l'attribution des tâches et de la formation, aider à résoudre les problèmes techniques efficacement

Désavantages : pas les mêmes inspirations, fonctionnement par silo, délai prise de décision, motivation des collaborateurs, conflits d'intérêts

## La structures fonctionnelles

Haute Ecole de Gestion  
Hochschule für Wirtschaft



▲ Fig. 202 Organisation fonctionnelle pure

Thierry Gaillard

7

Avantages :	Inconvénients
Optimiser les ressources et de réaliser ainsi des économies d'échelle	Conflits d'intérêts
Favorise l'attribution des tâches en fonction de la compétence et de la formation.	Coordination horizontale → cloisonnement administratif
Aide à résoudre les problèmes techniques plus efficacement	Délais de prise de décision
Favorise la formation et le perfectionnement au sein des services	Motivation des collaborateurs
Elle permet de tracer des cheminements professionnels clairs à l'intérieur	Exécutants à plusieurs supérieurs

## La structure divisionnelle :

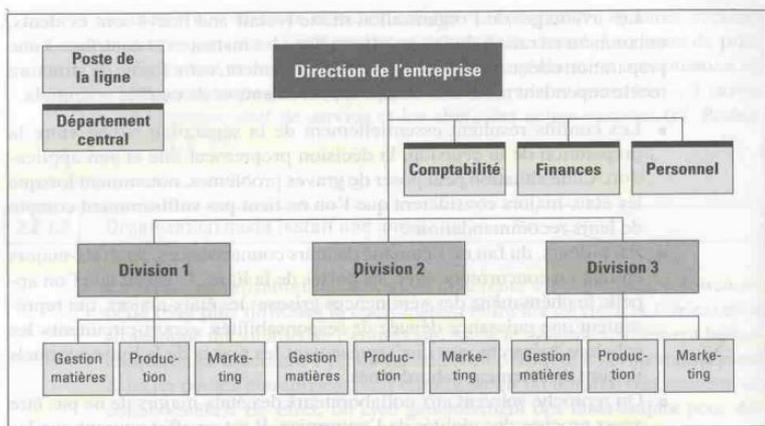
Principalement les grandes entreprises

Considérer chaque division comme une entreprise

Avantages : permettre de réagir davantage, assurer une meilleure coordination

Etablir

Désavantages : concurrence entre les divisions, besoin de cadres qualifiés, conflits internes



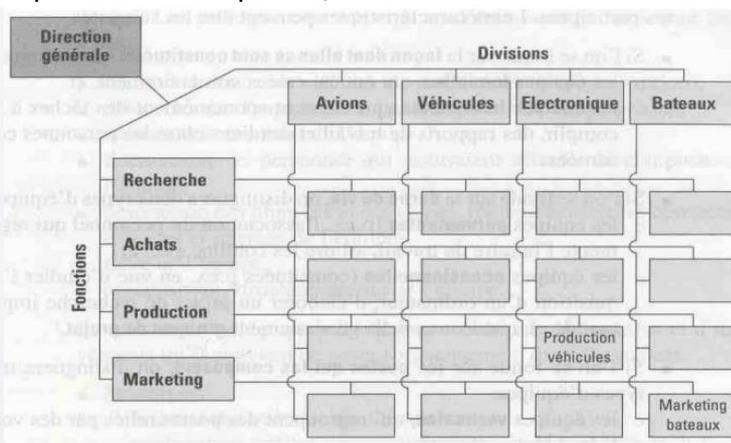
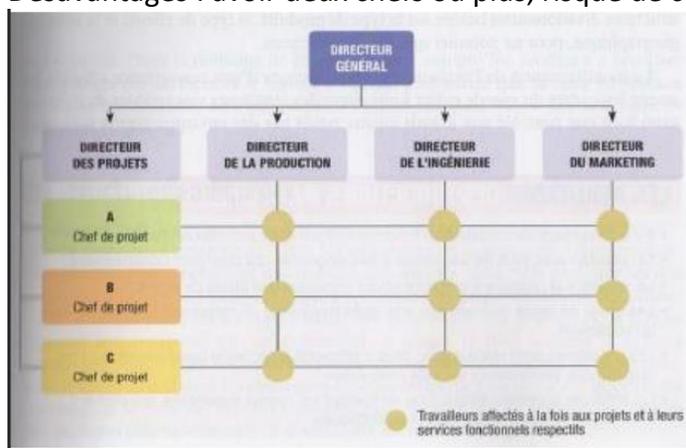
▲ Fig. 204 Schéma de l'organisation divisionnelle

## La structure matricielle

La fusion entre fonctionnelle et divisionnelle

Avantages : coopération fonctionnelle, plus de souplesse, SAV s'améliore, etc.

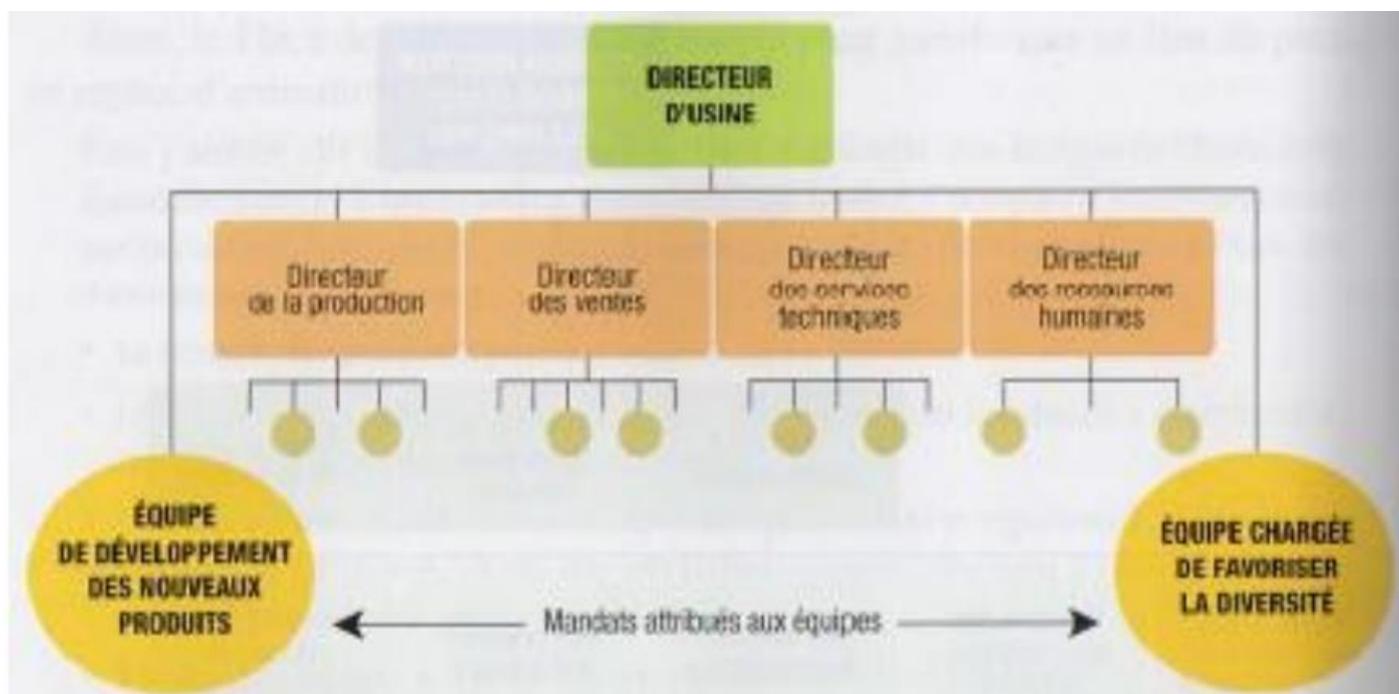
Désavantages : avoir deux chefs ou plus, risque de compromis « inadéquats », ralentissements des décisions



## La structure en équipe

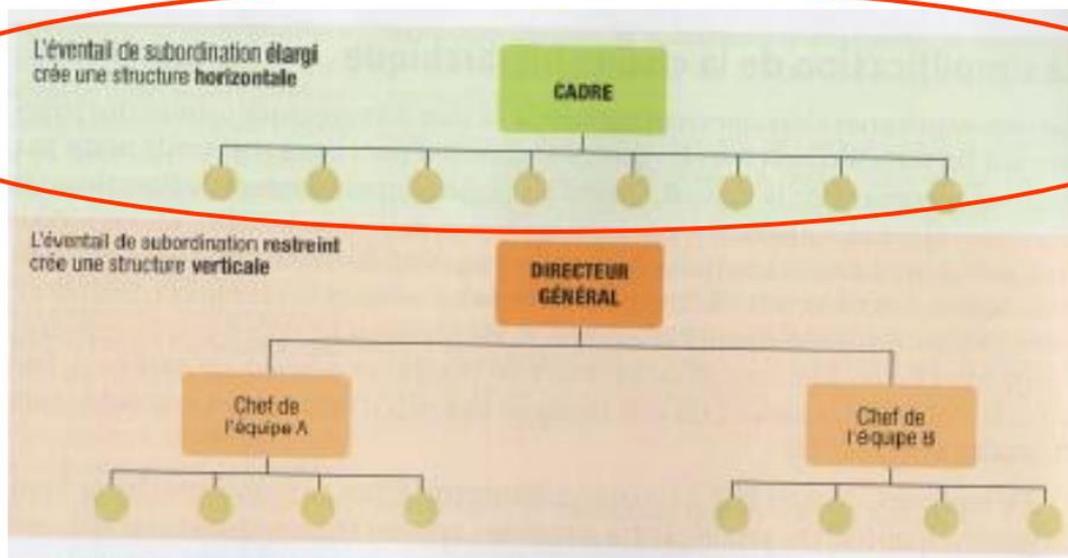
- Equipe : tout poste dont les tâches sont exécutées en commun par un groupe de personnes et de manière essentiellement autonome
- Dans la pratique, complément à une structure existante
- Caractéristiques :
  - o Formelles ou informelles
  - o Permanentes ou occasionnelles
  - o Verticales, horizontales ou diagonales
  - o Réunions périodiques

Avantages	Inconvénients
La constitution en équipe favorise la communication, la coopération et la prise de décision	Cher et coûteux en temps
Les équipiers apprennent à s'apprécier en tant que personnes et non pas seulement en tant que titulaires d'un poste	Risque de discussions sans fin
L'appartenance à une équipe stimule le moral, l'enthousiasme et la participation	Compétences et responsabilités difficiles à délimiter
	Frustration ressentie par les minorités
	Domination de certains membres
	Conflits au sein du groupe
	Mauvais usage des informations
	Charge supplémentaire pour les membres de l'équipe (réunion)



## Les tendances organisationnelles

- Suppression des niveaux de gestions inutiles en privilégiant les structures aplaties
- Elargissement de l'éventail de subordination de manière à raccourcir la chaîne hiérarchique et à accentuer la responsabilisation des travailleurs
- Recourt plus aussi strictement qu'auparavant à l'unité de commandement dans les organisations
- Délégation pour que les employés, à tous les niveaux, soient responsabilisés et en mesure de prendre des décisions concernant leur travail.
- Décentralisation des prises de décisions en recourant toutefois aux systèmes d'information modernes pour continuer à contrôler de manière centralisée
- Compression des effectifs pour réduire l'équipe permanent afin de bénéficier d'une meilleure efficacité



# Gestion des Ressources humaines

Les mots clés de l'équipe DTA :

- Licenciement
- Engagement
- Salaire
- Planification
- Gestion de conflits
- Formation
- Légal

Slide du prof :

1. La planification des besoins en ressources humaines ou la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPEC)
2. Le recrutement
3. L'évaluation du rendement des employés ou l'appréciation
4. Le développement des RH ou la gestion des carrières et l'évolution professionnelle
5. La rémunération et la motivation des employés
6. L'amélioration du climat de travail

Faire une enquête de satisfaction uniquement s'il y aura des changements si non aucune utilité d'en faire si rien ne sera mis en place

Pour l'augmentation du salaire, argumenté, cahier des charges se fait généralement durant l'entretien de satisfaction même si idéalement c'est mieux de séparer les deux.

Les enjeux importants essayer de recruter les personnes qualifiées et surtout de les fidéliser.

Il y a des liens entre différentes activités

Le but final : **accroître la productivité** même s'il y a l'aspect humain

## Les définitions :

- Les êtres humains ne sont pas des objets bruts de calcul économique (psychologie et sociologie)
  - Ils réalisent des activités contraignantes (définition du travail)
  - Ils se trouvent insérés dans un contexte
- 
- « La GRH entend être une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations » 1993, p. 224).
  - « Nous pouvons définir la gestion des ressources humaines d'une organisation comme l'ensemble des activités qui visent à la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels » (Dolan et al., 2002).

Vision : une projection, état désiré

Mission : la raison d'être, pourquoi on existe en tant qu'entreprise

### L'influence des facteurs environnementaux sur la GRH

- Des changements qui touchent la population et la main-d'œuvre
  - o La baisse du taux d'activité des hommes
  - o La hausse du taux d'emploi des femmes
  - o La décroissance du nombre de jeunes travailleurs
  - o Le vieillissement de la main-d'œuvre
  - o Le niveau

### Les changements relatifs à l'emploi et à la structure du travail :

- Les changements portant sur la durée du travail
- Les changements touchant les professions exercées par les travailleurs

### Les tendances et les perspectives économiques

- La situation économique générale (croissance plus faible dans les pays développés)
- L'évolution technologique : l'automatisation, la robotisation et les nouvelles technologies de l'information et la communication (NTIC)
- L'ouverture des marchés étrangers et les délocalisations

### Les paradoxes et dilemmes de la GRH publique

Tableau inspiré de (Emery & Giaouque, 2007)

Les tendances actuelles en matière de GRH (monde marchand)	Les moteurs motivationnels propres aux agents publics (monde civique ou ethos public)
Evaluation des résultats individuels et impératifs d'efficience	Fort attachement aux principes démocratiques, aux buts altruistes et non-lucratifs
Ethique reflétant les valeurs marchandes (résultats comptables avant tout)	Ethique reflétant l'Etat de droit (respect des règles)
Personnalisation des conditions de travail (négociations individuelles amenant à une différenciation contractuelle importante)	Prévalence de valeurs d'égalité de traitement et de protection contre l'arbitraire
Multiplication et éclatement des statuts, des contrats, des situations de travail et précarisation	Importance du statut public, de la fonction, importance de l'égalité de traitement et de la sécurité d'emploi
Importance du mérite et des prestations individuelles débouchant sur des incitations individuelles	Importance de la mission collective sans lien direct de cause à effet entre le résultat, le coût et l'imputation politique du succès ou de l'échec
Vision « universelle » du travail et par conséquent des principes de management qui permettent de l'optimiser	Spécificité du travail de la fonction publique et des méthodes de gestion qu'il convient d'adopter

## Un processus de GRH sous la loupe

1. Recrutement
  - a. Environ 25% annonces
  - b. Le reste le marché gris exemple : bouche à oreille, réseautage, etc.

Nous avons regardé une vidéo sur les recrutements : « La gueule de l'emploi (2011)»

### **Le recrutement les 8 étapes :**

1. Définition de poste
2. Définition du profil du titulaire
3. Identification des sources de recrutement
4. Mise en place des moyens de recrutements
5. Campagne de recrutement
6. Sélection des candidatures
7. Décision d'embauche
8. Intégration

### **Définir le profil du titulaire :**

- La définition du profil du titulaire doit décrire le profil du candidat « idéal »
- Trois catégories doivent être présentes :
  - les caractéristiques indispensables du candidat (sans ces caractéristiques, pas de poste)
  - les caractéristiques essentielles : que le candidat doit posséder pour assurer correctement sa fonction
  - les caractéristiques souhaitées : caractéristiques désirées, mais non nécessaires, pour remplir correctement la fonction.

### **Intégration du nouvel arrivant**

Un programme d'intégration :

- Le changement d'emploi déstabilise les individus (le rassurer)
- La phase d'apprentissage de l'intégration est importante et conditionne le succès de la greffe

Donner des infos complètes sur :

- L'organisation de l'entreprise ou du service concerné
- Les contacts immédiats du poste
- La rémunération et les programmes sociaux
- Les différentes procédures de l'entreprise
- Les contacts de l'environnement du poste (clients, fournisseurs, administrations,)
- La familiarisation avec l'exercice du travail dans le poste

## Le recrutement une étape fondamentale :

- **Les prises de renseignements** : se basent sur les personnes données en référence par le candidat ainsi que sur les derniers employeurs (l'employeur est tenu de demander l'autorisation au candidat avant de prendre ces renseignements)
- **Les analyses graphologiques** : Assez utilisés en France et en Suisse (grandes banques, assurances, certaines administrations) → **aucune valeur prédictive !**
- **Les tests** :
  - De personnalité
  - Sensori-moteurs (évaluent la dextérité, la vision dans l'espace)
  - D'intelligence ou de raisonnement
- **Les assessment** (mises en situation et succession de tests)

Dans un CV on retrouve :

- Données personnelles
- Expériences professionnelles
- Formation
- Compétences particulières → langues, etc.
- Centre d'intérêt (des choses qui servent)
- Référence